

Nice S.p.A.

Sede: Oderzo (Tv) - Via Pezza Alta, 13 - Z.I. Rustignè
www.niceforyou.com

A cura della Direzione Generale di Nice S.p.A.

1. Le origini

1.1 Origini e scelte imprenditoriali

Le origini dell'attività di Nice, azienda di Oderzo (provincia di Treviso) risalgono all'inizio degli anni '90 quando l'attuale Presidente ed Amministratore Delegato, Lauro Buoro, 44 anni, intuì le potenzialità dell'*Home Automation*.

Dopo una formazione tecnica, la mentalità imprenditoriale lo aveva portato già all'età di 21 anni ad istituire una piccola società indipendente che lavorava per conto di aziende operanti nel mercato dell'automazione per cancelli e *garage*. Dalle sue ricerche e visite all'estero aveva intuito che c'era spazio per prodotti innovativi nel settore dell'*Home Automation* e, soprattutto, che nessuna azienda a quel tempo aveva ancora puntato sul *design*, in particolare dei prodotti elettronici come ad esempio i trasmettitori, oggetti di uso quotidiano.

Nel 1993 fonda Nice s.r.l. che inizia a realizzare prodotti elettronici, coinvolgendo altri due soci, provenienti dal settore, per sviluppare l'area commerciale e tecnica del prodotto; si affida ad un *designer* esterno, Roberto Gherlenda (oggi nel Consiglio di Amministrazione della società).

La *business idea* è quella di applicare al settore elettromeccanico, piuttosto uniforme per prodotti e comportamenti aziendali, la ricerca nel *design* e nelle forme, cercando di trasmettere emozioni attraverso il prodotto e l'immagine aziendale, comunicando messaggi di simpatia, sviluppando curiosità.

Nice entra in un mercato, quale quello dei beni industriali, meno influenzato dalle dinamiche e dall'attenzione a tutti quegli aspetti, tangibili e intangibili, che caratterizzano invece un bene di consumo, che riserva maggiore rilevanza alla funzionalità strettamente intesa, alle prestazioni, all'assistenza, veicolate attraverso una comunicazione di tipo tecnico.

Importante è stata poi la scelta del *target* della comunicazione aziendale individuato nel cliente diretto, ovvero l'installatore professionista, che a sua volta promuove l'azienda presso il pubblico e il cliente indiretto, ovvero l'utente finale in grado di indirizzare le sue richieste all'elettricista di fiducia, all'impresa edile o all'installatore verso il marchio Nice.

Nella progettazione del prodotto la caratteristica posta in primo piano è il *design* intelligente, attento alla funzionalità, all'ergonomia, *friendly to use*, caratterizzato da forme semplici che racchiudano una tecnologia innovativa e realmente indirizzata alla soluzione dei problemi dell'utilizzatore.

Con poche risorse finanziarie da destinare a grossi investimenti in campagne promozionali, lo sforzo maggiore di Nice è stato quello di costruire un'immagine aziendale dotata di una personalità propria, unica e inconfondibile, attraverso l'unico mezzo a disposizione: il prodotto. Sulla base di questo orientamento, cioè la possibilità di trasmettere emozioni, sono state fatte a cascata scelte coerenti di comunicazione *corporate* e di prodotto.

In primo luogo il nome Nice: la scelta della denominazione sociale (in inglese "Nice" significa grazioso, simpatico, attraente) è stata espressione della volontà di creare una realtà riconoscibile a livello internazionale e con un forte orientamento al *design*.

Successivamente la scelta dei colori aziendali: il blu, con la vasta gamma dei suoi significati, animato inizialmente da un pallino giallo, ripreso funzionalmente su alcuni prodotti aziendali. I tasti gialli sul blu del *box* del trasmettitore sono stati la prima applicazione del *brand*, al fine di creare *family feeling*, dotando i prodotti di una personalità propria e distintiva, così come per le automobili la linea della fiancata può distinguere una personalità amichevole da una maggiormente aggressiva.

Infine la scelta di dare nomi giocosi ai prodotti, così Pluto e Robo sono due motoriduttori elettromeccanici, Flo e Very trasmettitori: ciò ha permesso di creare rapidamente novità e simpatia presso il pubblico.

Lo stile della comunicazione e la scelta degli strumenti di *marketing* hanno seguito la stessa logica della progettazione del prodotto: trasmettere emozioni, simpatia, curiosità.

In questa prima fase la società costruisce i sistemi di comando per cancelli e *garage*, ma dopo pochi anni Buoro si accorge di quanto sia limitativo produrre solo i sistemi di controllo: nel mercato c'è infatti spazio per un *player* che interpreti in maniera innovativa anche il *business* della costruzione dei motori meccanici.

La disponibilità di risorse finanziarie ottenuta con le vendite dei prodotti di elettronica dal 1991 al 1994 permette, quindi, a Nice di investire nel 1995 nella produzione di motori elettromeccanici.

La *business idea* dell'azienda diventa, quindi, quella di proporre apparecchiature di controllo integrate, cioè complete di motore e sistema di comando, evolute, di minimo ingombro, facile utilizzo e rapida installazione, che siano soprattutto amichevoli e funzionali per il progettista dell'impianto, l'installatore e l'utilizzatore finale.

Contemporaneamente l'azienda si struttura a livello commerciale per aumentare la sua penetrazione nel mondo.

1.2 Lo sviluppo dell'attività 1995-2005

Nice inizia una politica di ricerca di distributori in diversi Paesi stranieri e crea in Italia una rete di concessionari e distributori presenti in quasi tutte le province.

Nel 1995 Nice apre la prima filiale commerciale in Francia, a quel tempo il secondo mercato per importanza dopo quello domestico.

Nel 1999 Nice si trasforma in società per azioni.

A partire dal 2000 Nice avvia una fase di importante crescita e di ulteriore espansione internazionale, attraverso una serie di iniziative volte al rafforzamento della posizione competitiva ed all'ingresso in nuovi mercati.

In quell'anno la sede centrale di Oderzo raddoppia e, nel contempo, prende avvio il progetto per una nuova sede.

Si realizza l'acquisizione di Motus s.r.l., azienda con sede vicino a Milano, produttrice di motori elettrici per tapparelle e tende da sole, nota nel mercato per una linea meccanica affidabile e di facile utilizzo. Grazie a questa acquisizione Nice completa la gamma di sistemi di automazione per l'interno e l'esterno della casa, conquistando nuovi segmenti di mercato e una maggiore visibilità verso il cliente finale.

Successivamente all'ingresso nel mercato francese, nel 2001 Nice costituisce Nice Polska, a Varsavia.

Sempre nel 2001 la società rafforza la sua penetrazione nel mercato spagnolo aprendo una filiale commerciale a Madrid.

Per gli altri Paesi, Nord e Sud America, Africa e Medioriente, la società comincia a strutturarsi con una rete di importatori in esclusiva.

Partecipa alle più importanti fiere del settore, nazionali ed internazionali, e comincia ad affermarsi sui mercati dell'Est Europa.

Nice individua nella grande distribuzione organizzata di prodotti per il "fai-da-te" un potenziale canale distributivo con interessanti margini di crescita. Tale canale (tra i cui operatori figurano, tra gli altri, Bauhaus, B&Q, BricoMarché, BricoPlanet, Castorama e Leroy Merlin) si rivolge in prevalenza agli utilizzatori finali ed agli installatori occasionali.

Nice inizia, quindi, a progettare ed a sviluppare nuovi sistemi di automazione concepiti per il mercato del "fai-da-te" i quali, pur essendo coerenti con la filosofia di Nice, si caratterizzano per una maggiore facilità e rapidità di installazione. Un sistema di prodotto unico che, primo al mondo ad applicare il sistema BUS bifilare nel settore dell'automazione, associa completezza delle funzioni, semplicità d'installazione e d'uso, espandibilità verso le applicazioni domotiche.

Con il sistema BUS comandi ed attuatori opportunamente configurati dialogano attraverso due soli fili che, privi di polarità, possono essere collegati senza rischio di errore.

La commercializzazione di tali sistemi a marchio Mhouse è stata avviata nel 2003 attraverso la società controllata Mhouse s.r.l.

La commercializzazione dei sistemi di automazione Mhouse, nei paesi ove il gruppo è presente con proprie società, avviene sfruttando la medesima struttura logistico-organizzativa utilizzata per i sistemi a marchio Nice, ad eccezione del mercato francese (uno dei principali mercati per la grande distribuzione organizzata di prodotti per il “fai-da-te”) dove, nello stesso anno, si costituisce Mhouse France S.àr.l. al fine di consentire un maggiore presidio ed una presenza diretta.

Nel 2002 nasce Nice Belgium S.A.

Nello stesso periodo al fine di controllare direttamente la distribuzione dei prodotti e aumentare la presenza nel territorio domestico ed in quello francese si costituiscono: due sedi secondarie in Italia, a Padova e a Roma, e due in Francia, nei pressi di Lione ed Aubagne (vicino Marsiglia).

Nice si espande anche in Asia, aprendo una filiale commerciale a Shanghai.

Nel mese di dicembre 2003, Nice incorpora la controllata Motus S.p.A. (già Motus s.r.l.). Tale operazione consente una maggiore razionalizzazione della struttura del gruppo, attraverso l’unificazione dei *brand* esistenti, Motus e Nice, sotto l’unico marchio Nice.

Nascono le due divisioni commerciali: la Linea Nice Gate che comprende sistemi di automazione per cancelli, *garage* e barriere stradali e la Linea Nice Screen che comprende sistemi di automazione tende da sole, tapparelle e *solar screen*.

Nel 2004 Nice costituisce Nice UK, mentre nel 2005 vengono costituite Nice Romania, Nice Deutschland e Nice USA.

1.3 L’assetto attuale del Gruppo Nice

Nel corso del 2005 è stato avviato un programma di razionalizzazione della struttura societaria del gruppo.

A fine 2006 si è proceduto alla fusione per incorporazione in Nice S.p.A. di Mhouse s.r.l. con l’obiettivo prioritario di razionalizzare l’assetto societario del gruppo e di ottimizzarne l’efficienza, grazie alle sinergie e al risparmio di costi conseguenti all’unificazione in un’unica entità giuridica di attività commerciali complementari. Il marchio Mhouse così, diventa una linea di prodotto dedicato alla Grande Distribuzione Organizzata di prodotti per il “fai-da-te”.

Oggi Nice offre sistemi di *Home Automation* dal *design* coordinato (dal trasmettitore al ricevitore, alla centrale di comando, al motoriduttore, fino agli accessori di sicurezza), integrabili tra di loro e comandabili tramite un unico radiocomando, che consentono l'automazione di cancelli, porte da *garage* e barriere stradali, di tende, tapparelle e *solar screen* per edifici residenziali, commerciali, comunità ed industriali.

Lauro Buoro guida, in qualità di Presidente e Amministratore Delegato, una delle più importanti aziende nel settore della *Home Automation*, con filiali in tutto il mondo, tra cui, a fine 2006, le ultime nate Nice Australia e Nice Turchia.

È Presidente di tutte le società estere collegate a Nice.

Le società controllate consolidate integralmente al 31 dicembre 2006 sono le seguenti:

- Nice S.p.A., è la controllante e si occupa dell'ideazione del prodotto, della sua produzione e commercializzazione;
- Nice France s.a.s., società controllata al 100%, che si occupa della commercializzazione dei prodotti del gruppo in Francia;
- Nice Polska Sp. z.o.o., società controllata al 100%, che si occupa della commercializzazione dei prodotti del gruppo in Polonia;
- Nice Automatismos España S.A., società controllata al 60%, che si occupa della commercializzazione dei prodotti “gate” del gruppo in Spagna;
- Nice Belgium S.A., società controllata al 99%, che si occupa della commercializzazione dei prodotti del gruppo in Belgio;
- Nice Shanghai Automatic Control Co. Ltd., società controllata al 100%, che si occupa della commercializzazione dei prodotti del gruppo nel mercato del Far East;
- R.D.P. Shanghai Trading Ltd., società controllata al 100%, che si occupa dell'approvvigionamento di componenti di base nel mercato asiatico per la successiva rivendita alla Capogruppo;
- Nice Screen S.A., società controllata al 60%, che si occupa della commercializzazione dei prodotti “screen” del gruppo in Spagna;
- Nice UK Ltd., società controllata al 100%, che si occupa della commercializzazione dei prodotti del gruppo nel Regno Unito;
- Nice Deutschland GmbH, società controllata al 100%, che si occupa della commercializzazione dei prodotti del gruppo in Germania;
- Nice USA Inc., società controllata al 100%, che si occupa della commercializzazione dei prodotti del gruppo in America;
- S.C. Nice Romania S.A., società controllata al 79%, che si occupa della commercializzazione dei prodotti del gruppo in Romania;

- Nice Istanbul Ltd., società controllata al 75%, che si occupa della commercializzazione dei prodotti del gruppo in Turchia;
- Nice Australia Home Automation Ltd., società controllata al 100%, che si occupa della commercializzazione dei prodotti del gruppo in Australia.

Nice commercializza i propri prodotti in 109 paesi situati in diverse aree geografiche che vanno dall'Italia all'Europa Occidentale ed Orientale, fino a mercati extraeuropei quali Cina, Stati Uniti, Medio Oriente ed Africa.

La società è fortemente orientata allo sviluppo di nuovi prodotti ed al miglioramento continuo di quelli esistenti.

La produzione è completamente esternalizzata, grazie a collaborazioni storicamente consolidate con terzisti situati prevalentemente in Italia. Tale modello di *business* ha consentito al gruppo di ottenere flessibilità produttiva ed una struttura dei costi particolarmente efficiente, preservando, al contempo, un elevato *standard* qualitativo. Questa scelta costituisce uno dei punti di forza di Nice e le consente di fronteggiare rapidamente e compiutamente le dinamiche della domanda di mercato.

Nice vende i propri sistemi e prodotti, direttamente o attraverso le proprie controllate, a cinque diverse tipologie di clienti identificabili con altrettanti canali di distribuzione attraverso i quali i prodotti raggiungono gli utilizzatori finali: distributori, installatori, produttori, grossisti di materiale elettrico, grande distribuzione organizzata di prodotti per il “fai-da-te”.

La società cura l'immagine dei propri marchi, il loro posizionamento sul mercato e l'individuazione dei *target* di riferimento mediante un'attenta strategia di *marketing* e gestione delle comunicazioni esterne.

1.4 La quotazione in Borsa

A fine 2005 ha preso avvio il processo di quotazione, una tappa importantissima nel processo di sviluppo della società; l'obiettivo era di garantire maggiore visibilità e posizionamento del *brand*, sia a livello nazionale che internazionale, assicurando al tempo stesso un più facile accesso al mercato dei capitali.

I principali obiettivi strategici che Nice voleva raggiungere erano: il rafforzamento della propria presenza sui mercati già presidiati, l'espansione geografica sui nuovi mercati e l'ampliamento della gamma dei prodotti offerti.

“La decisione della Borsa – spiega Lauro Buoro – risponde a tre motivazioni principali. Oltre all'accesso al mercato dei capitali, ci interessa infatti la notorietà internazionale che riverbera sulle società quotate e la possibilità connessa

di essere oltremodo attrattivi in un processo di rafforzamento del management”.
(La Repubblica - Affari e Finanza - 27 febbraio 2006).

Global coordinators dell’operazione sono state Mediobanca e Merrill Lynch, con Eidos Partners advisor.

Advisor legale è stato Clifford Chance e advisor della comunicazione Barabino&Partners.

In data 11 febbraio 2006 l’assemblea di Nice S.p.A. ha deliberato la domanda per l’ammissione delle azioni ordinarie della società alle negoziazioni presso il Mercato MTA - Segmento STAR organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A.

In data 2 maggio 2006, le azioni sono state ammesse alla quotazione. Il flottante è attualmente costituito da n. 40.601.000 azioni pari al 35% del capitale sociale.

Il collocamento è stato effettuato tramite:

- un’offerta pubblica di vendita e sottoscrizione di n. 7.382.200 azioni (di cui n. 245.000 sottoscritte da dipendenti nell’ambito della quota loro riservata) corrispondenti al 20% delle azioni oggetto dell’offerta pubblica di vendita e sottoscrizione, rivolta al pubblico indistinto in Italia;
- una contestuale offerta istituzionale di n. 29.527.800 azioni riservata ad investitori istituzionali ai sensi del *Regulation S* dello *United States Securities Act* del 1933, corrispondenti all’80% delle azioni oggetto dell’offerta pubblica di vendita e sottoscrizione.

Nice ha debuttato il 19 maggio 2006: il titolo è stato offerto al mercato ad un prezzo pari a euro 5,70 per azione. Del quantitativo offerto 6 milioni di azioni erano di nuova emissione.

Apprezzatissima dal mercato finanziario, Nice debutta con un +10% e una domanda superiore di 14 volte all’offerta globale (16 volte il quantitativo offerto da parte degli investitori istituzionali e 6 volte dal *retail*).

Il titolo si è stabilizzato sopra i 6,3 euro e alla data del 29 dicembre, ultimo giorno di contrattazione del 2006, ha segnato una quotazione di euro 6,51 (con un incremento del 14,21% rispetto al prezzo di collocamento); la relativa capitalizzazione di Borsa è risultata pari ad euro 755.160.000.

Come afferma il Presidente Lauro Buoro:

“La quotazione in Borsa Italiana è stato un passo fondamentale per la crescita di Nice: il cammino per raggiungere questo traguardo è stato un’occasione importante per rinforzare lo spirito di squadra, e prendere ulteriormente coscienza delle nostre potenzialità. Concedersi alla valutazione del mercato azionario è

stato stimolante perché abbiamo avuto un riscontro nuovo e diverso della qualità del nostro lavoro.

Quello che mi interessava era creare un progetto innovativo all'interno del gruppo e dare una valenza etica e di trasparenza all'azienda e alla nostra attività; devo dire che essere quotati ci ha indirizzato ancora di più in questa direzione e ha cambiato il nostro approccio al lavoro. Un altro vantaggio è stato il dover dare un assetto di governance: la quotazione implica per una PMI una radicale riorganizzazione e una maggiore disciplina. I risultati ottenuti nell'esercizio 2006 hanno confermato una forte crescita nei ricavi e negli utili, la cui marginalità ci permette di qualificarci come una delle società maggiormente profittevoli”.

2. Il successo sui mercati

2.1 Ideazione del principale prodotto: da chi e da dove è venuta l'idea

Nice è fortemente orientata allo sviluppo di nuovi prodotti ed al miglioramento continuo di quelli già esistenti, affidando ad un proprio *team* di ingegneri e *designer* l'individuazione di soluzioni sempre più funzionali, tecnologicamente ed esteticamente innovative ed ergonomiche. Basti pensare che nel periodo 2003-2006 il gruppo ha sviluppato e commercializzato 459 nuovi articoli.

La fase di progettazione avviene internamente al gruppo ed è svolta dall'ufficio Ricerca e Sviluppo in costante collaborazione con le risorse dedicate al *design*, tenendo conto delle esigenze di mercato.

Tale organizzazione permette di non dipendere per tempi e risultati da strutture esterne, garantendo massima flessibilità ed efficienza, gestione diretta delle informazioni, garanzia di riservatezza grazie all'utilizzo limitato di risorse esterne, stretto controllo dei costi.

Tutte le funzioni quindi rimangono a stretto contatto durante ogni fase del progetto. Il circolo virtuoso che si crea permette una forte collaborazione tra tutti i settori dell'azienda, aprendo ogni progetto al contributo di più aree. In questo modo l'esperienza di molti entra a far parte del progetto, ed ognuno alla fine può riconoscere il proprio contributo in quello che è il risultato di un vero lavoro di gruppo.

Questo confronto continuo garantisce di non separare mai estetica e funzione, che è poi l'obiettivo primo del *design*.

È così che accade che una nuova linea di prodotto nasca indifferentemente da uno studio dell'R&D, da un'intuizione del *marketing*, oppure da una pura analisi di mercato.

L'esigenza di differenziazione e il desiderio di fare sempre meglio danno vita a linee coordinate di prodotti di seconda o terza generazione, sempre più innovativi ed affidabili.

Ci si concentra principalmente sull'affinamento delle caratteristiche di usabilità, con particolare riguardo alle persone con difficoltà motorie e deficit di forza, confermando l'attenzione di Nice alle esigenze di ogni utilizzatore.

Questo intervento ha significato introdurre nuovi meccanismi di sblocco semplificato, tasti di comando più grandi e di facile utilizzo, superfici lisce e materiali antiurto, indicazioni ancora più chiare e visibili, semplici istruzioni stampate o animate.

In un mercato nel quale il decisore d'acquisto è molto spesso l'intermediario (installatore o banconista) Nice continua a comunicare i valori del marchio attraverso il prodotto direttamente all'utilizzatore finale: qualità, innovazione, attenzione alle necessità dell'utilizzatore, guadagnando all'azienda consensi e visibilità.

2.2 NiceWay

In particolare, la linea di trasmettitori NiceWay, lanciata sul mercato nel 2005, nasce direttamente da una proposta del *designer*.

Ripercorriamo in sintesi lo sviluppo di questo prodotto.

Nel 2003 la giovanissima Nice inizia ad avere tutte le carte in regola per aspirare a un ruolo di preminenza sul mercato internazionale del settore dell'automazione domestica ed industriale.

Il prodotto, *leader* nelle prestazioni fornite dall'elettronica, amplia la sua gamma affiancando ai modelli esistenti, nessuno dei quali è ancora uscito di produzione a 15 anni dal suo apparire, nuovi prodotti che si vogliono innovativi in modo ancora più spinto.

Aggiungere ulteriori funzioni che siano realmente utili e comprensibili all'utilizzatore è difficile: l'idea del *designer* è quella di abbandonare la tradizionale concezione di trasmettitore facendo qualcosa che ancora non esiste, e di rendere questa unicità esplicita aspirando ad una forma in qualche modo "assoluta" nella sua semplicità.

Nasce così la serie di trasmettitori modulari NiceWay nei quali, per la prima volta, le funzioni dell'elettronica sono separate e indipendenti dal loro involucro.

Questa scelta permette di ridurre enormemente la quantità di codici e varianti necessaria allo sviluppo di una gamma di centinaia di versioni e contemporaneamente dota l'azienda di una serie di prodotti di forte *appeal*, facendo sì che Nice guadagni spazi sulle riviste più prestigiose, senza costi aggiuntivi. La strategia di differenziazione perseguita crea un prodotto "bandiera", di immediata riconoscibilità, con varianti di colore anche aggressive, che consente a Nice di farsi notare sia sulla stampa che nelle esposizioni di settore e di arredamento.

NiceWay è, quindi, un innovativo radiocomando che permette di gestire, mediante un unico modulo trasmettitore collocabile in qualsiasi punto all'interno o all'esterno di un edificio, i sistemi di automazione per tende, *solar screen*, tapparelle, cancelli e porte da *garage*.

Il sistema NiceWay supera il concetto di prodotto finito, introducendo quello di modularità assemblabile: parti uniche assemblabili in modo differente per generare una gamma ampia e completa di prodotti fatti su misura. Costruito con materiali antiurto resistenti alle cadute più violente e all'umidità, in maniera tale da garantire durata, *comfort* e praticità, NiceWay è facile da usare per chiunque grazie all'utilizzo intuitivo e all'interfaccia amichevole (tasti "su", "giù", "apri", "chiudi", "stop").

Si basa su 11 diversi moduli trasmettitori di dimensioni particolarmente ridotte (16 cm² x 18g) che permettono di utilizzare fino a 240 canali di comando e che possono essere inseriti in 5 supporti (da tavolo, da parete o portatili) che variano per *design*, colore, forma, dimensioni, in grado di coniugare una sofisticata ricerca tecnologica con elevato livello di *design* ed ergonomia.

I risultati di questa nuova linea sono stati molto apprezzati dal pubblico:

NiceWay viene selezionato per il prestigioso "ADI Design Index 2005", l'annuario che raccoglie le tendenze più innovative del *design* italiano da parte dell'Osservatorio Permanente del Design ADI (un gruppo di esperti - critici, storici, progettisti e giornalisti specializzati, che si impegna a raccogliere informazioni, valutare e selezionare i migliori prodotti comparsi nel territorio italiano per originalità ed innovazione); gli vengono anche assegnati il "Trophée d'Argent", Batimat, Parigi (2005) e l'"Innovation Prize 2006", R+T, Stoccarda (2006).

2.3 Sviluppo delle vendite sui mercati: su quali elementi e punti di forza ci si è basati

Il mercato dell'*Home Automation*, a livello mondiale, è principalmente suddiviso in due grandi settori: l'area dei sistemi di automazione per cancelli, porte da *garage* e barriere stradali e l'area dei sistemi di automazione per tende, tapparelle e *solar screen*.

Il mercato ha un valore stimato, nelle due aree, di 2,5 miliardi di euro, di cui 1,7 miliardi di euro nell'area cancelli, porte e *garage* e di 0,8 miliardi di euro nella seconda area (*fonte: Frost & Sullivan 2006*).

Il mercato, in entrambe le aree di prodotti, si trova in una fase di crescita e presenta interessanti opportunità anche in prospettiva.

Nice è attiva in entrambi i settori con le linee di prodotto:

- Linea Gate: che comprende i sistemi ed i prodotti per l'automazione di cancelli, porte da *garage*, barriere stradali per edifici residenziali, commerciali ed industriali.

- Linea Screen: comprende i sistemi ed i prodotti per l'automazione di tende, tapparelle e *solar screen* per edifici residenziali, commerciali ed industriali.

Ciascun sistema di automazione risulta composto da una pluralità di prodotti (variabili a seconda delle esigenze degli utenti) raggruppabili nelle seguenti famiglie: radiocomandi, motori, centraline, sensori climatici ed accessori.

La vocazione internazionale è stata uno degli elementi distintivi del Gruppo Nice fin dalle sue origini. Tale successo è stato conseguito principalmente attraverso:

- la penetrazione di mercati maturi (attraverso l'erosione di quote di mercato a spese degli altri operatori del settore) facendo leva su politiche di prezzo concorrenziali e sull'identità distintiva di Nice derivante dall'attenzione all'innovazione tecnologica, alla cura del *design* ed all'ampia gamma dei prodotti offerti;
- l'individuazione e la penetrazione di mercati “giovani” e ad elevato potenziale di crescita, mediante l'analisi, in primo luogo, della situazione socio-economica del paese (sulla base di parametri quali, ad esempio, il prodotto interno lordo storico e prospettico, con particolare attenzione al settore dell'edilizia, la densità demografica e l'esigenza di maggior sicurezza e *comfort* della popolazione) e, in secondo luogo, del mercato di riferimento (sulla base di parametri quali, ad esempio, potenzialità di crescita, scenario competitivo e posizionamento dei prodotti e dei prezzi). Tale approccio, rivelatosi particolarmente efficiente anche nel processo decisionale di apertura di nuove filiali, è stato (e viene) realizzato totalmente dalla struttura interna della società.

Il Gruppo Nice distribuisce i prodotti delle Linee Gate e Screen attraverso distributori, installatori, produttori di cancelli, porte da *garage*, tende, tapparelle e *solar screen*, grossisti di materiale elettrico, grande distribuzione organizzata di prodotti per il “fai-da-te” e segnatamente:

- *installatori*: si tratta di 6.625 (+10,84% rispetto al 2005) clienti specializzati nell'installazione di automatismi. Tale canale di distribuzione, attraverso il quale è stato generato circa il 29% dei ricavi consolidati 2006, è quello primario del gruppo. Nice fidelizza gli installatori attraverso un servizio particolarmente accurato che ricomprende assistenza post-vendita, corsi di formazione, supporto per attività promozionali;
- *distributori*: si tratta di 958 (+46,03% rispetto al 2005) clienti ai quali Nice ha concesso la facoltà di distribuire i propri prodotti in una specifica area geografica e rappresenta un canale di grande rilievo per il gruppo avendo generato circa il 43% dei ricavi consolidati 2006.

In particolare, i distributori assieme agli installatori costituiscono il canale di vendita più importante per i prodotti della Linea Gate.

- *produttori*: si tratta di 926 (+47,68% rispetto al 2005) clienti che producono o assemblano cancelli, porte da *garage*, tende, tapparelle e *solar screen* destinati all'uso residenziale, commerciale o industriale su cui vengono applicate le automazioni Nice. Tale canale ha rappresentato circa il 18% dei ricavi consolidati 2006;
- *grossisti di materiale elettrico*: si tratta di 660 clienti (+54,2% rispetto al 2005) che distribuiscono materiale elettrico; solitamente sono parte di consorzi ovvero membri di importanti gruppi; essi rappresentano circa il 4% dei ricavi consolidati del 2006;
- *grande distribuzione organizzata di prodotti per il "fai-da-te"*: si tratta di grandi magazzini (vi figurano, tra gli altri, Bauhaus, B&Q, BricoMarché, BricoPlanet, Castorama, Leroy Merlin) che vendono direttamente agli utilizzatori finali o agli installatori occasionali. Il gruppo vende attraverso tale canale (che rappresenta circa il 7% dei ricavi consolidati del 2006) solo i prodotti a marchio Mhouse.

Il canale di distribuzione con la marginalità maggiore è quello degli installatori, seguito dalla grande distribuzione organizzata di prodotti per il "fai-da-te", grossisti di materiale elettrico, produttori e distributori.

Il Gruppo Nice vende i propri prodotti:

- nei paesi nei quali non è presente una società del gruppo ed in Italia*: direttamente ai cinque canali di distribuzione;
- nei paesi nei quali è presente una società del gruppo*: prevalentemente attraverso le proprie controllate le quali, a loro volta, vendono ai cinque canali distributivi che variano a seconda del mercato di riferimento e della tipologia di prodotti.

Nice si avvale di una struttura interna di vendita diretta che comprende, al 31 dicembre 2006, 159 persone ed a cui sovrintende la Direzione Commerciale del gruppo.

Nice garantisce, inoltre, un accurato e costante servizio di assistenza post-vendita gestito dagli uffici dedicati presso le diverse società del gruppo.

3. I vantaggi competitivi

3.1 Posizione concorrenziale

A livello mondiale, il settore degli automatismi per cancelli, porte da *garage* e barriere stradali è caratterizzato dalla presenza di un numero elevato di operatori, tra cui si distinguono alcune importanti realtà italiane. In tale mercato, i principali concorrenti del Gruppo Nice sono The Chamberlain Group, FAAC S.p.A. e Came S.p.A., oltre ad un elevato numero di società di piccole dimensioni che operano prevalentemente su base locale.

I primi tre operatori mondiali sono presenti sul mercato da diversi decenni; per contro, Nice, sul mercato dall'inizio degli anni '90, è riuscita in pochi anni a raggiungere la quarta posizione grazie alla sua filosofia imprenditoriale (basata sull'innovazione tecnologica e sulla cura del *design*), alla rapidità di espansione a livello internazionale, alla qualità dei propri prodotti, all'ampiezza della gamma offerta e ad una politica di prezzo concorrenziale.

In Europa, area geografica dove la società ha realizzato nel 2005 oltre il 90% dei propri ricavi, Nice rappresenta il terzo operatore, dietro FAAC S.p.A. e Came S.p.A., grazie ad una politica mirata non solo al rafforzamento della posizione detenuta nei principali paesi già presidiati (in particolare Italia e Francia), ma anche all'ulteriore espansione nei paesi del Centro-Est Europa (in particolare Polonia e Russia), caratterizzati da tassi di crescita più elevati e da significative potenzialità ancora inesprese. Su scala globale, il settore dei sistemi della Linea Screen è invece caratterizzato dalla presenza di un minor numero di operatori che detengono quote di mercato rilevanti. Alla fine del 2005, Somfy S.A., rappresentava il *leader* di mercato con una quota del 66%, seguita da Elero GmbH e Becker-Antriebe GmbH. Pur avendo iniziato a commercializzare questa linea di prodotti solo alla fine dell'anno 2000, a seguito dell'acquisizione di Motus s.r.l., Nice rappresentava il quarto operatore mondiale con una quota di mercato del 4%. La capacità di Nice di conquistare quote di mercato in questo segmento è dovuta, in particolare, all'attenzione al *design* e all'innovazione tecnologica, alla riconoscibilità del marchio ed alla facilità di installazione dei propri prodotti.

La concorrenza degli operatori asiatici, sia per la Linea Gate sia per la Linea Screen, è attualmente limitata dal basso livello qualitativo dei prodotti offerti.

Nel settore dei sistemi di automazione ad uso residenziale, commerciale ed industriale il Gruppo Nice rappresenta quindi uno dei pochi operatori in grado di vantare una presenza significativa nel settore sia della Linea Gate sia della Linea Screen.

Nice si distingue inoltre dai propri concorrenti per la scelta strategica dell'integrale esternalizzazione della fase produttiva. La maggior parte dei principali concorrenti di Nice, infatti, svolge la fase produttiva internamente, in maniera integrale o parziale.

I fattori chiave di successo Nice possono essere così riassunti:

- attenzione all'innovazione tecnologica, al *design* ed all'ergonomia dei prodotti;
- forte vocazione internazionale e comprovata capacità di crescita all'estero;
- modello di *business* flessibile ed efficiente;
- ampia gamma di sistemi e prodotti offerti sotto un unico marchio;
- comunicazione distintiva finalizzata al rafforzamento della *brand identity* ed alla fidelizzazione della clientela.

3.2 *Attenzione all'innovazione tecnologica, al design ed all'ergonomia dei prodotti*

Il mercato di riferimento di Nice è stato caratterizzato da un'offerta di prodotti tecnicamente ed esteticamente poco innovativi. In tale contesto, l'intuizione del *management* di Nice è stata una formula imprenditoriale basata su:

- ricerca ed innovazione tecnologica finalizzate allo sviluppo di nuovi prodotti e nuove applicazioni per i prodotti esistenti;
- attenzione al *design* ed all'ergonomia dei prodotti.

Il principale elemento trainante dell'attività di Nice è rappresentato dall'innovazione tecnologica. Nel corso del triennio 2004-2006, il gruppo ha sviluppato e commercializzato 286 nuovi prodotti: 66 nel 2004, 90 nel 2005 e 130 nel 2006. L'accentramento della funzione di R&D presso la sede principale, permette di avere tutto il *know-how* all'interno dell'azienda mantenendo l'omogeneità e la sinergia delle funzioni nella fase di progettazione. Altre realtà del settore sono invece costrette a rivolgersi a uffici di progettazione esterni con i disagi che ne conseguono.

Il *know-how* tecnologico sviluppato all'interno di Nice, inoltre, viene protetto attraverso la registrazione dei relativi brevetti.

L'impegno costante nell'attività di ricerca e sviluppo è dimostrato da un'incidenza crescente delle spese relative che passano da 2 milioni di euro nel 2004 a 2,5 milioni di euro nel 2005 per arrivare ai 3 milioni di euro nel 2006 (circa 2% del fatturato).

Nice coniuga l'elevata innovazione tecnologica con un *design* ricercato, funzionale, ergonomico, caratterizzato da forme semplici e da una connotazione

“fashion” dei propri prodotti, in particolare di quelli maggiormente visibili all’utente finale (ad esempio radiocomandi, lampeggianti e fotocellule).

L’attenzione di Nice al *design* è testimoniata da molteplici riconoscimenti internazionali di assoluto prestigio che la società ha ricevuto nel corso degli anni, tra cui: selezione “Equip’Baie Design”, Parigi (1998), “Intel Design Award”, Milano (1999, 2003), “ADI Design Index”, Milano (1999, 2003, 2005), “International Design Gallery”, Expo 2000, Hannover (2000), Best of category “Design per l’Ambiente” XIX Compasso d’Oro (2001), “Premio Oderzo Azienda Design” (2004), “Trophée d’Argent”, Batimat, Parigi (2005) e “Innovation Prize 2006”, R+T, Stoccarda (2006); inoltre alcuni dei propri prodotti sono stati esposti presso il MAK (Museo d’Arte Applicata) di Francoforte sul Meno (Germania) ed il Museo del Design di Cantù.

L’innovativo sistema *wireless* NiceOpera è stato selezionato al concorso “Innovation & Design Award - LivinLuce 2007” per l’innovazione nelle funzioni, nelle prestazioni e nelle tecnologie di prodotto e di processo.

3.3 Forte vocazione internazionale e comprovata capacità di crescita all’estero

La vocazione internazionale è stata uno degli elementi distintivi del Gruppo Nice fin dalle sue origini. Nel proprio processo di crescita, infatti, il gruppo ha dimostrato di saper penetrare efficacemente i mercati esteri, arrivando ad avere oggi una presenza in 109 paesi e generando all’estero l’83% dei ricavi consolidati 2006.

3.4 Modello di business flessibile ed efficiente

La totale esternalizzazione del processo produttivo ha permesso a Nice di sviluppare un modello di *business* flessibile ed efficiente, mantenendo al contempo un costante presidio delle fasi critiche della catena del valore.

L’*outsourcing* del processo produttivo e la sua segmentazione in molteplici fasi, affidate a più terzisti, consentono, infatti, di trarre i seguenti vantaggi: flessibilità nella produzione anche a fronte di oscillazioni improvvise della domanda, natura variabile dei costi e contenimento degli investimenti, struttura efficiente dei costi di produzione che consente l’adozione di politiche di prezzo concorrenziali (mantenendo allo stesso tempo un’elevata redditività) salvaguardia del proprio *know-how* tecnologico-produttivo in quanto nessun terzista è a conoscenza dell’intero processo produttivo, assenza di ripercussioni significative nel caso di difficoltà o interruzione di rapporti con un singolo terzista.

In tal senso l'adozione del sistema informatico *Enterprise Resources Planning* (ERP) denominato *Axapta* (Microsoft) ha consentito di migliorare ulteriormente l'efficienza del processo produttivo ed il coordinamento tra le diverse fasi che lo compongono.

Nice ha instaurato relazioni stabili e durature con un numero significativo di terzisti, mantenendo uno *standard* qualitativo della propria produzione estremamente elevato. Nice intende migliorare ulteriormente la propria struttura dei costi di produzione anche tramite l'ampliamento degli approvvigionamenti e della produzione all'estero. Nel corso del 2005 ha, infatti, avviato la costituzione di una società di *trading* in Cina dedicata all'approvvigionamento delle componenti di base nell'area asiatica, selezionando i diversi fornitori attraverso la medesima procedura di verifica degli *standard* qualitativi utilizzata a livello di gruppo in Italia. Tale società è divenuta operativa nel corso del 2006 e contribuisce al miglioramento della struttura dei costi di approvvigionamento.

Nice ad oggi può contare su circa 80 terzisti, ubicati prevalentemente nei pressi della sede di Oderzo, in grado di soddisfare la domanda della società. In caso di maggiore domanda del mercato e per rispondere alle esigenze dei propri programmi di crescita, Nice intende continuare ad operare con i propri terzisti, alcuni dei quali, dalla fine del 2005, hanno iniziato a delocalizzare parte dei processi produttivi in Romania e a sviluppare i rapporti con terzisti stranieri dislocati nei paesi dell'Europa dell'Est ed in Cina.

3.5 Ampia gamma di sistemi e prodotti offerti sotto un unico marchio

Una delle caratteristiche distintive dell'attività del gruppo consiste nell'offerta, attraverso il marchio Nice, di un'ampia gamma di sistemi e prodotti appartenenti ad entrambe le Linee Gate e Screen. Tale strategia consente di ottenere sinergie di costi, completezza dell'offerta al cliente ed incremento della riconoscibilità del marchio presso il pubblico.

Il medesimo approccio viene seguito anche per i sistemi commercializzati con il marchio Mhouse (per le Linee Gate e Screen) rivolti in prevalenza al mercato della grande distribuzione organizzata di prodotti per il "fai-da-te".

3.6 Comunicazione distintiva finalizzata al rafforzamento della brand identity ed alla fidelizzazione della clientela

Nice presta da sempre particolare attenzione alla comunicazione, con l'obiettivo di associare alla funzionalità dei propri prodotti un'immagine in grado di trasmettere emozioni ed una propria personalità. A tal fine vengono utilizzati una serie di

strumenti di comunicazione tra i quali: stampati istituzionali e di prodotto curati nell'immagine, *slogan* pubblicitari ed azioni promozionali efficaci, grande cura nella realizzazione degli *stand* fieristici, degli *show room* e dei punti vendita dei clienti nel mondo, scelta di nomi divertenti e facilmente memorizzabili per la denominazione dei prodotti, *packaging* ricercato nei materiali, colorato e ricco di informazioni.

Inoltre, il marchio Nice, esposto in grande evidenza sui prodotti maggiormente visibili all'utilizzatore finale, costituisce un importante canale di *marketing* e di autopromozione.

L'attività di comunicazione, oltre al rafforzamento della *brand identity*, si prefigge di fidelizzare il rapporto tra Nice e la propria clientela, in particolare l'installatore, attraverso iniziative quali: corsi di formazione e di aggiornamento rivolti ad installatori e distributori, eventi itineranti nelle sedi dei grossisti di materiale elettrico, creazione di *corner* Nice presso i punti vendita dei distributori, *convention* aziendali per i distributori ufficiali, azioni di supporto al distributore nelle attività promozionali e pubblicitarie.

L'impegno di Nice in termini di investimenti in *marketing* e comunicazione è importante: l'incidenza sui ricavi consolidati 2005 e 2006 si attesta su circa il 4%.

3.7 Crescita e redditività

Il Gruppo Nice ha coniugato la significativa crescita dei ricavi con elevati livelli di marginalità, in particolare grazie ai fattori chiave di successo prima descritti.

La società ha realizzato una costante crescita dei ricavi consolidati: il CAGR (compound annual growth rate) per il periodo 1993-2006 è pari al 39,4%.

In particolare tra il 2004 ed il 2006 si è passati da 101,2 a 150 milioni di euro di ricavi e l'incremento dal 2005 al 2006 è stato del 23,4%.

La marginalità operativa lorda del gruppo è stata, nel corso del triennio 2004-2006, costantemente superiore al 30% del fatturato. La redditività operativa netta nel 2004 è stata pari al 32,4%, nel 2005 al 29,2% e nel 2006 al 30,2%.

La Francia si conferma il principale mercato di riferimento del Gruppo Nice con una crescita del 24,8% ed un'incidenza sul fatturato consolidato pari al 28,6% in linea con l'anno 2005 grazie in particolare al forte incremento delle vendite dei prodotti della Linea Screen.

L'Italia, secondo mercato di riferimento del gruppo, è cresciuta del 15,3% e rappresenta il 17,3% del fatturato consolidato (rispetto al 18,5% del 2005) grazie al rafforzamento nel canale distributivo dei grossisti di materiale elettrico e alle ottime *performance* della Linea Screen.

Per quanto riguarda l'Europa a 15, dove i principali mercati sono rappresentati nell'ordine da Spagna, Regno Unito e Germania, la crescita è stata del 12,4% con un'incidenza sul fatturato del 24,2%.

Nel resto d'Europa, area che rappresenta il 19,9% del fatturato, la crescita è stata pari al 34,6% e ciò grazie in particolare alla crescita del mercato russo.

Per quanto riguarda il resto del mondo l'incremento è stato pari al 47,1% con un'incidenza sul fatturato che passa dall' 8,4% nel 2005 al 10% nel 2006.

3.8 Nice Qualità

Fattore distintivo rispetto alla concorrenza sono i laboratori di ricerca Nice, sviluppati nel corso dell'ultimo triennio, tra cui un laboratorio prove, unico nel settore, che si estende su 1.000 m² e si avvale delle più avanzate strumentazioni tecnologiche.

L'obiettivo dell'investimento è garantire una sempre maggiore sicurezza, qualità e affidabilità dei prodotti.

Per riuscirci Nice ha realizzato 5 camere test con strumentazioni all'avanguardia (camera semi-anechoica, camera acustica, camere climatiche, nebbia salina, camera per prove contro la penetrazione delle polveri) in cui vengono effettuate prove supplementari che non sono richieste da specifiche norme, ma sono utili per sviluppare il prodotto, per effettuare ricerche e per garantire continui vantaggi al cliente.

Ad oggi Nice è in grado di effettuare:

- verifica delle emissioni di rumorosità dei prodotti in camera acustica, al fine di realizzare prodotti sempre più uniformi, ridurre gli scarti e aumentare la qualità;
- verifica della sicurezza e della funzionalità dei prodotti Nice in camere climatiche dove vengono simulati i climi più rigidi, in termini di temperatura e di umidità. Le notevoli dimensioni della camera climatica più grande consentono di testare un'automazione reale;
- verifica del ciclo di vita dei prodotti e della conservazione nel tempo delle prestazioni dichiarate.

Nice è tra le prime aziende già pronte per ottenere attraverso test svolti internamente, certificazioni di qualità riconosciute a livello internazionale, che consentiranno una sostanziale riduzione (a 6-8 mesi) del *time-to-market* per il lancio dei nuovi prodotti e un significativo risparmio dei costi.

In particolare, sono state ottenute le certificazioni rilasciate da Nemko (ente internazionale con sede in Norvegia) relative a compatibilità elettromagnetica,

sicurezza elettrica, elettrofrequenze, Cetecom (ente internazionale con sede in Germania) relative alle prove radio di tutti i tipi, comprese applicazioni specifiche quali *Bluetooth* e GPRS e TUV Rheinland (ente internazionale con sede in Germania) relative alla sicurezza elettrica; queste certificazioni riconoscono e validano a livello internazionale sia il laboratorio sia le prove ivi eseguite. Sono state avviate, nel corso del 2006, le procedure per l'ottenimento della certificazione NF, quella di riferimento per il mercato francese.

I processi aziendali di Nice sono certificati ISO 9001:2000, mentre tutti i prodotti finiti, contrassegnati dal marchio CE, sono conformi alle prescrizioni delle direttive europee ad essi applicabili.

Molti prodotti Nice, conformemente al paese di vendita, sono certificati FCC (Federal Communications Commission), UL (Underwriters Laboratories), VDE (Association for Electrical, Electronic&Information Technologies), CCC (China Compulsory Certification).

4. Governance ed organizzazione

4.1 Evoluzione degli assetti organizzativi

L'assetto organizzativo ed il modello di *governance* sono stati adeguati secondo le norme vigenti per le società quotate a seguito della quotazione in Borsa.

Gli adeguamenti hanno riguardato principalmente la composizione del Consiglio di Amministrazione, con l'introduzione degli amministratori indipendenti e la costituzione di nuovi organi che coadiuvano l'attività del Consiglio (Comitato per la remunerazione e Comitato per il controllo interno) e che curano i rapporti con i soci (*investor relator*).

Il modello di amministrazione della società è quello tradizionale in cui la *governance* si caratterizza per la presenza:

1. di un Consiglio di Amministrazione incaricato di provvedere alla gestione aziendale;
2. di un Collegio Sindacale chiamato: (i) a vigilare sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo, nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione nello svolgimento delle attività sociali, (ii) a controllare l'adeguatezza della struttura organizzativa, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile della società e (iii) a vigilare sulle modalità di attuazione delle regole di governo societario previsto dai codici di comportamento;
3. dell'Assemblea dei soci, competente a deliberare, tra l'altro, in sede ordinaria o straordinaria, in merito: (i) alla nomina ed alla revoca dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, sui relativi compensi e responsabilità, (ii) all'approvazione del bilancio e alla destinazione degli utili, (iii) all'acquisto e all'alienazione delle azioni proprie, (iv) alle modificazioni dello statuto sociale e (v) all'emissione di obbligazioni convertibili.

L'attività di revisione e controllo contabile è affidata a Reconta Ernst & Young S.p.A.

4.2 Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione riveste un ruolo centrale nell'ambito dell'organizzazione aziendale e ad esso fanno capo le funzioni e le responsabilità degli indirizzi strategici ed organizzativi, nonché la verifica dell'esistenza dei controlli sull'andamento della società e del gruppo.

L'attuale Consiglio di Amministrazione della società include tra i suoi consiglieri tre amministratori che presentano i connotati di indipendenza previsti dal Regolamento dei Mercati Organizzati e Gestiti da Borsa Italiana S.p.A. e dal Codice di Autodisciplina.

Di seguito la composizione del Consiglio di Amministrazione:

- Lauro Buoro *Presidente e Amministratore Delegato*
- Oscar Marchetto *Amministratore*
- Lorenzo Galberti *Amministratore*
- Davide Gentilini *Amministratore*
- Frédéric Bruno Krantz *Amministratore*
- Giorgio Zanutto *Amministratore*
- Roberto Gherlenda *Amministratore*
- Antonio Bortuzzo *Amministratore indipendente*
- Roberto Siagri *Amministratore indipendente*
- Andrea Tomat *Amministratore indipendente*

I consiglieri Frédéric Bruno Krantz, Giorgio Zanutto e Davide Gentilini sono anche dirigenti della società.

In data 8 aprile 2006, il Consiglio di Amministrazione ha istituito il Comitato per la remunerazione, al fine di ottenere e conservare la qualifica STAR.

Infine, il Consiglio di Amministrazione si avvale del supporto di un comitato per valutare l'adeguatezza del sistema di controllo interno rispetto alle caratteristiche dell'impresa.

4.3 Rapporti con i soci

La società ha adottato una politica di comunicazione volta ad instaurare un costante dialogo con i soci e, in particolare, con gli investitori istituzionali, garantendo la sistematica diffusione di un'informativa esauriente e tempestiva sulla propria attività, nel rispetto della disciplina in materia di diffusione di informazioni privilegiate.

Il Direttore Finanza, Davide Gentilini, è stato nominato *Investor Relations Manager*.

Le modalità seguite per la comunicazione finanziaria prevedono contatti sistematici con analisti finanziari, investitori istituzionali e stampa specializzata al fine di garantire una piena e corretta percezione circa l'evoluzione degli orientamenti strategici e l'impatto sui risultati di *business*.

Al fine di favorire il dialogo con gli investitori è stato predisposto un sito *internet* (www.niceforyou.com) all'interno del quale possono essere reperite sia informazioni di carattere economico-finanziario – quali ad esempio bilanci, relazioni trimestrali e semestrali – sia dati e documenti aggiornati che possano essere di interesse per la generalità degli azionisti quali, a titolo esemplificativo, comunicati stampa, calendario societario, composizione degli organi sociali, statuto sociale, verbali assembleari, codice relativo alle modalità di approvazione ed esecuzione delle operazioni con parti correlate, codice relativo alla gestione all'interno e alla diffusione all'esterno delle informazioni privilegiate, codice di *internal dealing*.

4.4 Rapporti con il territorio

L'azienda ha intensificato negli ultimi anni la rete di relazioni con il tessuto socio-economico locale. Innanzitutto, poiché, oltre ad occupare nella propria sede principale un alto numero di persone provenienti dai paesi limitrofi, si affida, nella fornitura di semilavorati, a numerosi terzisti della marca trevigiana, generando un indotto di porzioni sicuramente interessanti.

Con le istituzioni locali Nice mantiene proficui rapporti di collaborazione per il supporto in attività di consulenza e formazione e per favorire, partecipando attivamente, iniziative istituzionali e di sviluppo della cultura d'impresa cercando di promuovere il proprio modello di *business*.

In tal senso Nice ha promosso anche un atteggiamento di massima apertura verso le università venete per lo sviluppo in *partnership* di alcuni progetti o la partecipazione a dibattiti.

L'integrazione con il territorio è testimoniata anche dal sostegno ad attività ludiche, sportive e culturali nonché dal patrocinio di iniziative a favore delle persone diversamente abili.

Nice ha vinto per ben due volte il “Premio Oderzo Azienda Design”, giunto alla sua terza edizione, che intende promuovere le aziende del Triveneto che abbiano raggiunto livelli di eccellenza grazie al contributo del *design* (il Premio è indetto dalla Fondazione Oderzo Cultura, da Unindustria Treviso e dall'Ordine degli Architetti Pianificatori Paesaggisti Conservatori della provincia di Treviso, con il patrocinio dell'Università IUAV di Venezia e di ADI, Associazione Italiana per il Disegno Industriale).

Anche nella realizzazione della nuova sede Nice ha dimostrato quanto tenga al rapporto con il proprio territorio cercando forme e soluzioni a basso impatto ambientale nel rispetto del paesaggio circostante e creando all'interno spazi aperti al pubblico.

L'innovativa struttura si distingue tra la distesa uniforme di capannoni della campagna veneta: le linee nascono dalla terra che le circonda e a questa si uniscono attraverso elementi naturali come lo specchio d'acqua che copre i parcheggi sotterranei riflettendo il paesaggio circostante e la coltivazione di orzo che circonda la facciata con un verde intenso che muta col variare delle stagioni.

La struttura di circa 18.000 m² si sviluppa in un virtuale abbraccio al paesaggio circostante. All'interno della propria sede Nice dedica uno spazio – aperto al pubblico su prenotazione – per mostre di arte contemporanea con installazioni multimediali di grande pregio, con le quali i visitatori possono liberamente interagire.

È un'ulteriore espressione della volontà non solo di coniugare l'arte al prodotto, ma di volersi legare alla propria gente coinvolgendo in questo processo di fruizione dell'opera d'arte, tutte le persone che lo vogliono.

4.5 Supporti finanziari e amministrativi

I principali supporti esterni di cui si avvale la società sono:

- Unicredit, Intesa Sanpaolo, Veneto Banca, per la gestione della liquidità nell'ambito dell'attività corrente;
- Studio Legale Clifford Chance per la consulenza legale, con particolare attenzione agli adempimenti conseguenti alla quotazione;
- Studio Legale e Tributario per la consulenza fiscale di Treviso;
- Ernst&Young per l'attività di revisione contabile.

4.6 Qualità della forza lavoro: modalità di reclutamento e formazione

L'ufficio *Human Resources* di Nice è organizzato per far fronte alle esigenze aziendali in termini di reclutamento e di formazione. Per ciò che concerne l'attività di ricerca e selezione i canali maggiormente utilizzati sono i rapporti con gli enti e gli istituti di formazione, la collaborazione fattiva con gli atenei, il supporto ed il confronto con le società di consulenza specializzate nel reclutamento, la visibilità ricercata attraverso carta stampata e *web*, le relazioni aperte con le agenzie per il lavoro locali nonché naturalmente la banca dati interna.

L'attività di reclutamento muove da un'analisi delle aree funzionali e da una valutazione sulle necessità ed i fabbisogni effettuate in concerto con i responsabili di funzione ed il *management*.

L'obiettivo è la soddisfazione delle esigenze interne, mantenendo adeguato l'equilibrio con il mercato del lavoro del territorio.

Si può affermare, in via sintetica, che l'appoggio agli enti, istituti ed atenei ha l'obiettivo di ricercare e selezionare i migliori e potenziali talenti; l'utilizzo delle società di ricerca invece si motiva con l'esigenza di inserire personale altamente qualificato che possa portare le proprie competenze in azienda, continuando una carriera lavorativa altamente professionalizzante.

Le inserzioni sono invece un utile canale atto a reclutare personale su tutto il territorio nazionale laddove le esigenze dell'area commerciale richiedano figure presenti sull'area geografica di competenza. Nello specifico gli inserimenti 2006 sono derivati per il 52% dalla banca dati aziendale e dalle segnalazioni dirette (e in questa percentuale ritroviamo anche le autocandidature in risposta alle inserzioni e le figure reclutate attraverso enti ed atenei) e per il 48% attraverso il canale delle agenzie per il lavoro accreditate (di cui 34% da società di ricerca e selezione di personale qualificato ed *head hunting*, ed il restante 14% da società di somministrazione - ex interinale -).

Dopo l'inserimento in azienda, il personale Nice viene coinvolto in un percorso di crescita concretizzata anche attraverso vari *step* formativi.

La formazione si compone di tre momenti fondamentali: la formazione obbligatoria, la formazione continua (le competenze trasversali che interessano sono la lingua inglese e il *team working*) e la formazione specialistica (*team building* per la prima e la seconda linea in primis).

Ogni anno viene predisposto un *budget* dedicato agli interventi formativi che consente lo sviluppo autonomo dei percorsi specialistici per ciascuna funzione. Elemento distintivo della funzione HR è da sempre il processo di valutazione continua delle *performance* che apporta parametri per la politica esclusiva di retribuzione.

Tale politica si applica a tutta la forza lavoro Nice.

Questa attenzione alle persone è stato il criterio guida nella progettazione della nuova sede di Oderzo: tutto è stato disegnato in funzione delle persone che vi lavorano, dall'arredamento, curato nei minimi particolari, alla realizzazione di una palestra, dotata anche di sauna e bagno turco, per introdurre momenti "di evasione" nel tempo di lavoro.

Nel 1997 la squadra Nice della sede centrale era composta da 20 unità. Oggi il numero è decuplicato: sono circa 200 le persone che collaborano all'interno del nuovissimo *headquarter* e a dicembre 2006 il numero di dipendenti a livello mondiale è salito a 483.

Bibliografia di riferimento

La storia, il modello imprenditoriale e la filosofia di comunicazione della Nice sono stati stati raccontati dallo stesso Lauro Buoro all'interno del libro: F. Azzariti, *Capire il Nord Est. Scenari, sfide e modelli di impresa tra Old e New Economy raccontati dai protagonisti*, Franco Angeli, Milano, 2000.

Fonti Nice:

- Rapporto Annuale 2004, 2005, 2006
- Prospetto Informativo
- Press Release 2006 / 2007
- Documentazione interna
- Ricerca di mercato Frost&Sullivan, 2006